

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2025. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.22>

УДК 004:005

I. I. Чизмар,

доктор філософії, проректор з господарської та навчальної роботи,

Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1715-1310>

Н. Ф. Вароді,

габілітований доктор з історії, доцент,

професор кафедри історії та суспільних дисциплін,

Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4175-4928>

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В КОМЕРЦІЙНИХ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

I. Chyzmar,

PhD, Vice-Rector for Economic and Educational Work,

Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

N. Varadi,

*Doctor of Science in History, Associate Professor, Professor of the Department of
History and Social Sciences,*

Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

COMPARATIVE ANALYSIS OF PROJECT MANAGEMENT IN COMMERCIAL AND CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS

У межах дослідження наголошується на важливості вивчення особливостей управління проєктами у різних секторах, що дає змогу глибше зрозуміти відмінності в методологіях, підходах до прийняття управлінських рішень, залученні зацікавлених сторін і використанні фінансових ресурсів. Порівняльний аналіз цих відмінностей є ключовим кроком для вдосконалення управлінських практик та формування унікальних моделей, здатних забезпечити вищу ефективність проєктної діяльності в різних організаційних середовищах. Метою статті є проведення порівняльного аналізу підходів до управління проєктами в комерційних та громадських організаціях. За результатами дослідження категорія «управління проєктами» визначається як управлінська діяльність, спрямована на досягнення унікальних результатів у межах визначених ресурсних і часових обмежень. Попри різні акценти, усі підходи узгоджуються з визначенням, наведеним Інститутом управління проєктами, і охоплюють ключові етапи: ініціацію, планування, виконання, моніторинг і завершення проєкту. Доведено, що успішність управління проєктами залежить від врахування управлінцями специфіки кожного окремого проєкту. Унікальні умови реалізації проєктів в організаціях визначаються їх природою (типом діяльності), цілями, джерелами фінансування, очікуваннями зацікавлених сторін, а також методами оцінювання результатів. Визначення специфіки комерційних та громадських організацій дозволяє окреслити відповідні їм підходи до управління проєктами. Для комерційних організацій пріоритетними є гнучкі методології (Agile, Lean), орієнтація на фінансовий результат, децентралізація прийняття рішень та використання KPI й бізнес-аналітики. Натомість у некомерційних громадських організаціях застосовуються формалізовані методології (Project), орієнтація на нефінансові цілі, централізація прийняття рішень та використання показників ефективності й логіко-структурного аналізу для моніторингу й оцінки

соціального впливу проєктів. Ці підходи відбивають особливості цілей, структури управління та очікувань кожного сектору.

Within the scope of the study, the importance of examining the specifics of project management in different sectors is emphasized, as this enables a deeper understanding of the differences in methodologies, approaches to managerial decision-making, stakeholder involvement, and the utilization of financial resources. A comparative analysis of such differences is a key step toward improving management practices and developing unique models capable of ensuring higher efficiency in project activities across different organizational environments. The article aims to conduct a comparative analysis of project management approaches in commercial and public organizations. Based on the research results, the category of "project management" is defined as a managerial activity aimed at achieving unique results within specified resource and time constraints. Despite different emphases, all approaches align with the definition provided by the Project Management Institute and encompass the key stages: initiation, planning, execution, monitoring, and project closure. It has been proven that the success of project management depends on managers taking into account the specifics of each project. The unique conditions for project implementation in organizations are determined by their nature (type of activity), goals, sources of funding, stakeholder expectations, as well as methods of evaluating results. Defining the specifics of commercial and public organizations enables the outlining of corresponding approaches to project management. For commercial organizations, priority is given to flexible methodologies (Agile, Lean), focus on financial results, decentralization of decision-making, and the use of KPIs and business analytics. In contrast, public organizations apply formalized methodologies (Project Cycle Management), focus on non-financial goals, centralize decision-making, and use performance indicators and logical-structural analysis for

monitoring and evaluating the social impact of projects. These approaches reflect the specific goals, management structure, and expectations of each sector.

Ключові слова: *управління проєктами; проєкт; система контролю; оцінювання ефективності; вплив зовнішнього середовища; досягнення проєктних цілей; гранти.*

Keywords: *project management; project; control system; performance evaluation; external environment impact; achievement of project goals; grants.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. З моменту свого виникнення в середині ХХ століття, коли зростає складність бізнес-процесів і проєктів, роль управління проєктами поступово посилювалася через підвищення вимог до контролю та координації ресурсів. Зрештою управління проєктами стало ключовим інструментом, який забезпечував структурований підхід до реалізації ініціатив із чітко визначеними цілями, термінами, бюджетом і ресурсами. У сучасну епоху, якій властиві стрімкі зміни, технологічний прогрес, значна конкуренція та загострення соціальних викликів, проєкти є механізмом впровадження змін, а управління ними — основою досягнення короткострокових та довгострокових результатів — того, чого не можна досягти лише внаслідок повторюваних, стандартних дій, що підтримують поточну діяльність організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам управління проєктами в сучасних організаціях присвячені наукові напрацювання таких дослідників, як Е. Онисько, І. Фармага, Г.Й. Лучко, Т.В. Лебідь, І.В. Когут, Д. Дипроуз, О. Храпкін, О. Кіндрат, Р. Чопей. У їхніх працях розглядаються ключові аспекти проєктного менеджменту, зокрема методологічні підходи до управління проєктами, роль проєктного менеджера, особливості реалізації

проектів у різних секторах, система контролю, оцінювання ефективності, а також вплив зовнішнього середовища на досягнення проєктних цілей. Спільним акцентом у цих дослідженнях є визнання необхідності адаптації управлінських підходів до специфіки організаційної діяльності.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує вивчення особливостей управління проєктами в різних секторах, адже воно дозволяє глибше зрозуміти відмінності в методології, підходах до прийняття управлінських рішень, залучення зацікавлених сторін і використання фінансових ресурсів. Порівняльний аналіз таких особливостей є важливим кроком до вдосконалення управлінських практик і формування унікальних моделей, здатних забезпечити вищу ефективність проєктної діяльності в різних організаційних середовищах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є здійснення порівняльного аналізу підходів до управління проєктами в комерційних та некомерційних (громадських) організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. У процесі аналізу наукових джерел встановлено різні підходи до трактування поняття «управління проєктами» (табл. 1), що на нашу думку зумовлене його багатовимірністю. Зокрема, одні автори акцентують на сфері знань і стандартів (PMBOK, ISO, PRINCE2), інші — на на процесах (ініціація, планування, реалізація, завершення) або на характеристиках самої проєктної діяльності (унікальність, тимчасовість, обмеження тощо). Різниці також посилюються впливом різних наукових шкіл та дисциплін [2; 4], адже управління проєктами є міждисциплінарною категорією, яка поєднує підходи: менеджменту, економіки, інженерії, соціальних наук, інформаційних технологій.

**Таблиця 1. Аналіз сучасних наукових підходів до трактування категорії
«управління проєктами»**

Автор	Визначення категорії	Конкретизація визначення	Основа визначення
Онисько Е., Фармага І. [5]	Сфера знань, що охоплює використання систему знань про проєктні правила і стандарти.	Сфера знань про проєкт	Проєкт, або обмежена в часі, ресурсах та вимогах якості сукупність процесів створення нової цінності
Храпкін О. М.,Кіндрат О. В. [8]	Короткострокова або довгострокова дія щодо створення унікального продукту, сервісу або середовища	Дії або комплекси робіт із реалізації проєкту.	
Блага Н. В. [1]	Виконання комплексу взаємозалежних робіт в інтересах проєкту		
Дж. Хігні [4]	Галузь менеджменту, що охоплює ті сфери діяльності організації, де створення продукту, послуги реалізується як унікальний комплекс взаємопов'язаних заходів	Галузь менеджменту спрямована на реалізацію проєкту.	
Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є. [8]	Ініціалізація, планування, виконання, і контроль трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів проєкту, що спрямовані на ефективне досягнення цілей проєкту		

Джерело: сформовано авторами

Додатково слід зазначити, що підходи до тлумачення категорії управління проєктами еволюціонували разом із розвитком технологій, трансформацією методологій (наприклад, від традиційної Waterfall-моделі до гнучких підходів типу Agile та Lean), процесами глобалізації та змінами в потребах ринку й суспільства [2]. Все це додатково посилило плюралізм трактувань, що особливо помітне коли вони відбивають різні етапи розвитку дисципліни управління проєктами (табл. 2).

Таблиця 2. Аналіз трактувань за різними етапами розвитку дисципліни управління проєктами

Період розвитку дисципліни управління проєктами	Трактування, що відбивають різні етапи розвитку дисципліни управління проєктами
Традиційний (класичний) етап — Waterfall-модель (1960-1980-ті роки):	Управління проєктами — це планування, організація, контроль і координація ресурсів для досягнення визначених цілей у межах заданих термінів і бюджету. Акцент робиться на послідовності етапів і жорсткому контролю (PMI, 1996)
Поява гнучких методологій — Agile, Lean (1990-2000-ті роки)	Управління проєктами — це ітеративний і гнучкий процес управління командою і ресурсами, що дозволяє швидко адаптуватися до змін вимог, сприяючи постійному вдосконаленню продукту і взаємодії з клієнтом (Jim Highsmith, 2002).
Сучасний етап — комплексний, міждисциплінарний підхід (2010-2020-ті роки)	Управління проєктами — це інтегрований, динамічний процес, який поєднує знання з різних сфер, методології, технології й управлінські практики для досягнення унікальних цілей проєкту в умовах невизначеності та складності (PMI, 2017).

Джерело: сформовано на основі [1-2; 4]

Отже, різні трактування категорії «управління проєктами» є закономірним наслідком її складної, динамічної та міждисциплінарної природи, а також практичної орієнтації в різних секторах [3]. Водночас попри відмінності в акцентах, усі підходи сходяться на тому, що управління проєктами — це управлінська діяльність, спрямована на досягнення унікальних результатів шляхом реалізації комплексу взаємозалежних дій із чітким фокусом на цілі, ресурси та обмеження. Таке узагальнене розуміння управління проєктами узгоджується з визначенням, наведеним провідними фахівцями в галузі, зокрема PMI (Інститутом управління проєктами), IPMA (International Project Management Association), APM (Association for Project Management), що:

- 1) підтверджує його універсальність і практичну значущість у глобальному професійному середовищі;
- 2) акцентує на необхідності адаптації до конкретних умов реалізації проєктів — комерційних або некомерційних.

Слушною в цьому контексті є позиція Благі Н.В. [1] щодо того, що управління проєктами спрямоване на досягнення стратегічних цілей, мінімізацію ризиків, ефективне використання ресурсів і підвищення організованості проєктної діяльності. Водночас це можливо лише за умови врахування управлінцями специфіки кожного окремого проєкту. Зокрема, кожен проєкт комерційних та громадських організацій має унікальні умови реалізації, що зумовлюють відмінності в підходах до управління. Ці відмінності визначаються природою організацій, стратегічними, тактичними та операційними цілями, джерелами фінансування, очікуваннями зацікавлених сторін, а також методами оцінювання результатів.

Так, специфічність у природі організацій є сукупністю рис, які відрізняють одну організацію від іншої за її основним фокусом, спрямованістю, формою власності, структурою тощо.

Комерційні організації головним чином зосереджуються на отриманні прибутку, зростанні бізнесу та задоволенні потреб клієнтів. Тому проєкти в цьому секторі спрямовані на швидку адаптацію до ринкових умов і здобуття конкурентних переваг. Прикладами таких проєктів є:

- запуск нового продукту або послуги на ринок, зокрема розробка мобільних застосунків, сервісів підписки або інноваційних фізичних товарів, наприклад — запуск фітнес-гаджетів або платформ для онлайн-навчання;
- оптимізація виробничих процесів для зниження собівартості, зокрема впровадження автоматизації або технологій lean manufacturing;
- впровадження цифрових технологій для покращення обслуговування клієнтів, зокрема CRM-систем, чат-ботів або електронних сервісів самообслуговування;

- маркетингові кампанії з метою розширення клієнтської бази, зокрема таргетована реклама в соціальних мережах, кампанії з лідогенерації чи ребрендинг.

Громадські організації працюють задля реалізації соціальних, гуманітарних або екологічних цілей, що зумовлює більш формалізовані, прозорі та контрольовані процеси управління, які відповідають вимогам донорів і очікуванням суспільства. Прикладами проєктів у таких організаціях є:

- програми підтримки вразливих груп населення (наприклад, допомога бездомним, ветеранам, людям з інвалідністю або внутрішньо переміщеним особам);
- екологічні ініціативи зі збереження природних ресурсів, зокрема очищення водойм, насадження лісів або кампанії зі зменшення використання пластику;
- освітні проєкти для підвищення рівня грамотності, зокрема тренінги, курси цифрової грамотності або шкільні програми для дітей із малозабезпечених сімей;
- кампанії з підвищення обізнаності про права людини, зокрема інформаційні кампанії проти домашнього насильства або адвокаційні заходи на захист прав меншин.

Більш докладну характеристику відмінностей у природі організацій, що зумовлюють різні підходи до управління проєктами, наведено в табл. 3.

Зазначена вище фундаментальна різниця впливає на вибір структури проєктів. У комерційних організаціях структура проєктів зазвичай є гнучкішою та децентралізованою, тоді як у громадських організаціях — більш централізованою та формалізованою [8]. Наприклад, у бізнес-середовищі рішення можуть прийматися на рівні проєктних команд, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку чи потреб клієнтів. Натомість у громадських організаціях проєктні рішення часто проходять через кілька рівнів затвердження

(зокрема з боку донорів, наглядових рад або керівництва, що забезпечує підзвітність, але знижує оперативність).

Таблиця 3. Характеристика відмінностей у природі організацій, що зумовлюють різний підхід до управління проєктами

Критерій, що формує відмінності	Особливості прояву відмінностей комерційних організацій	Особливості прояву відмінностей громадських організацій
Фокус	Отримання прибутку, зростання бізнесу	Соціальні, гуманітарні або екологічні цілі
Спрямованість	Адаптація до ринку, конкурентні переваги	Реалізація соціальних змін, підтримка громад тощо.
Форма власності	Приватна, корпоративна власність	Громадська, благодійна, неприбуткова
Організаційна структура	Зазвичай ієрархічна, децентралізована, орієнтована на швидке прийняття рішень	Часто централізована, з чіткими правилами та процедурами, орієнтована на колегіальне прийняття рішень із врахуванням інтересів різних зацікавлених сторін

Джерело: сформовано на основі [6-7]

Підходи до управління проєктами в комерційних та некомерційних громадських організаціях суттєво відрізняються. Стратегічні, тактичні та операційні цілі комерційних організацій зосереджені на максимізації прибутку та підвищенні конкурентоспроможності, тоді як у громадських організаціях — на досягненні соціального впливу, ефективній реалізації програм і прозорості використання ресурсів у громадському секторі [1]. Таким чином, хоча загальні принципи управління проєктами (планування, моніторинг, контроль, управління ризиками) застосовуються в обох секторах, систематизовані підходи, принципи, правила та застосовувані інструменти, що використовуються різняться залежно від мети організації [4].

Характеристику відмінностей у цілях організацій, що зумовлюють різний підхід до управління проєктами, наведено в табл. 4.

Таблиця 4. Характеристика відмінностей у цілях організацій, що зумовлюють різний підхід до управління проєктами

Критерій, що формує відмінності	Особливості прояву відмінностей комерційних організацій	Особливості прояву відмінностей громадських організацій
Стратегічні цілі	Забезпечення довгострокового зростання бізнесу, завоювання ринку, підвищення конкурентоспроможності	Досягнення значущого соціального, екологічного чи гуманітарного впливу, виконання місії організації
Тактичні цілі	Впровадження інновацій, оптимізація продуктів і послуг, підвищення якості обслуговування клієнтів	Реалізація конкретних програм або ініціатив, залучення партнерів і ресурсів для соціальних проєктів.
Операційні цілі	Ефективне виконання завдань, оптимізація процесів, своєчасна реалізація проєктів	Дотримання стандартів донорів, прозорість звітності, контроль за використанням ресурсів

Джерело: сформовано на основі [1; 3-4]

Відтак, окреслені відмінності впливають на вибір методологій управління проєктами, які визначають, як саме слід керувати проєктом: які етапи проходити, які документи готувати, як приймати рішення та якими інструментами користуватися [4]. Зокрема, для комерційних організацій часто застосовують Agile та Lean, тоді як для громадських організацій — Project. Agile — це гнучка методологія, побудована на принципах швидкої адаптації до змін, мінімізації бюрократії та постійного вдосконалення. Вона передбачає гнучке планування, часту взаємодію з користувачами та регулярне оновлення пріоритетів. Lean також є гнучкою методологією, орієнтованою на усунення втрат, швидке реагування та безперервне вдосконалення процесів. Вона передбачає оптимізацію всіх етапів проєкту, зосередженість на створенні цінності для кінцевого споживача та усунення всього, що не приносить користі (так званих «втрат»). Project — це структурована та формалізована методологія, підхід, побудована на принципах чіткої послідовності дій. Вона передбачає чітку логічну зв'язність процесу, прозорість, підзвітність.

Підходи до управління проєктами в комерційних і громадських організаціях мають суттєві відмінності, зумовлені різними джерелами фінансування.

Комерційні організації зазвичай фінансуються за рахунок власних доходів від продажу товарів чи послуг, а також інвестицій акціонерів або венчурних фондів. Це забезпечує їм більшу гнучкість у прийнятті рішень щодо розподілу ресурсів і визначення пріоритетів проєктів, з орієнтацією на максимізацію прибутку та досягнення конкурентних переваг.

Громадські організації переважно залежать від зовнішніх джерел фінансування — грантів, пожертв і донорської підтримки, що зазвичай супроводжуються суворими вимогами до цільового використання коштів, прозорості та звітності. Така фінансова структура зобов'язує їх дотримуватися формалізованих процедур управління проєктами, ретельно планувати бюджет, здійснювати контроль за витратами та надавати докладні звіти донорським установам.

Характеристика відмінностей у джерелах фінансування, що зумовлюють різний підхід до управління проєктами, наведена в табл. 5.

Таблиця 5. Характеристика відмінностей у джерелах фінансування, що зумовлюють різний підхід до управління проєктами

Критерій, що формує відмінності	Особливості прояву відмінностей комерційних організацій	Особливості прояву відмінностей громадських організацій
Фінансування	Фінансуються власними доходами, інвестиціями; гнучкість у розподілі ресурсів	Фінансуються коштом грантів, пожертв; донорської підтримки *
Переваги структури фінансування	Децентралізоване прийняття рішень, орієнтація на прибуток і конкурентність	Централізоване прийняття рішень, контроль цільового використання коштів, стабільність фінансування
Вимоги до прозорості та звітності	Відносно гнучкі, зосереджені на внутрішньому контролі	Жорсткі, зобов'язують надавати докладні звіти донорським організаціям

Примітка / *Такі кошти мають чітке цільове призначення, обмеження у використанні, супроводжуються жорсткими умовами прозорості та звітності.

Джерело: сформовано на основі [2; 4-5]

Окреслена вище фундаментальна різниця впливає на рівень централізації чи децентралізації прийняття рішень. Зокрема, у комерційних організаціях переважає децентралізоване прийняття рішень, коли менеджери проєктів, команди чи окремі підрозділи можуть самостійно визначати, як використовувати бюджет, адаптувати плани та змінювати пріоритети відповідно до ринкових умов. Натомість у громадських організаціях частіше спостерігається централізоване прийняття рішень, яке здійснюється через керівництво або фінансові відділи, що контролюють відповідність витрат вимогам донорів.

Підходи до управління проєктами у комерційних та громадських організацій значною мірою відрізняються через різні очікування зацікавлених сторін.

У приватному секторі ключовими зацікавленими сторонами є власники, інвестори та клієнти, які, перш за все, очікують максимізації прибутку від реалізації продукції чи послуг, а також зміцнення конкурентних переваг на ринку. Проєкти в бізнесі орієнтовані на максимізацію фінансових результатів і задоволення потреб споживачів, що визначає пріоритети в управлінні — швидкість прийняття рішень, інновації, оптимізацію процесів.

У громадських організацій основними зацікавленими сторонами є донори, благодійники, громада, а також самі бенефіціари програм. Ці групи очікують прозорості у використанні ресурсів, ефективності реалізації проєктів і реального соціального впливу. Для них важливим є дотримання норм звітності, відкритість інформації, досягнення конкретних результатів у вирішенні соціальних, екологічних чи гуманітарних проблем. Відтак, управління проєктами у громадському секторі вимагає не просто більш формалізованих процедур, а ретельного контролю і систематичної взаємодії із зацікавленими сторонами для забезпечення довіри та підтримки.

Так, характеристика відмінностей в очікуваннях зацікавлених сторін, що зумовлюють різний підхід до управління проєктами наведена в табл. 6.

Таблиця 6. Характеристика відмінностей у очікуваннях зацікавлених сторін, що зумовлюють різний підхід до управління проєктами

Критерій, що формує відмінності	Особливості прояву відмінностей комерційних організацій	Особливості прояву відмінностей громадських організацій
Ключові зацікавлені сторони	Власники, інвестори та клієнти	Донори, благодійники, громада, а також самі бенефіціари програм
Очікування зацікавлених сторін	Максимізація прибутку від реалізації продукції чи послуг, від збільшення конкурентних переваг на ринку	Прозорість у використанні ресурсів, ефективність реалізації проєктів і реальний соціальний вплив.
Пріоритети в управлінні	Швидкість прийняття рішень, інновації, оптимізація процесів	Ретельний контроль, формалізовані процедури, систематична взаємодія із зацікавленими сторонами

Джерело: сформовано на основі [4-6]

Відмінності в очікуваннях зацікавлених сторін формують різні підходи до проєктних результатів [7-8]. Комерційні організації орієнтуються на фінансові результати, що мають конкретну економічну цінність. Некомерційні громадські організації орієнтуються на нефінансові результати, які мають соціальну, гуманітарну або екологічну цінність. Тому методи планування, оцінювання та управління результатами в цих секторах істотно відрізняються.

Підходи до управління проєктами в комерційних та громадських організаціях мають суттєві відмінності, що зумовлені різними методами оцінювання результатів.

У бізнесі основними критеріями оцінки успішності проєктів є фінансові показники — прибутковість, рентабельність, зростання доходів, а також ринковий успіх, що вимірюється часткою ринку, задоволеністю клієнтів і конкурентоспроможністю продукту чи послуги. Ці показники дають змогу користувачам оперативно аналізувати ефективність інвестицій і приймати рішення щодо подальших дій.

У громадських організаціях головна увага приділяється оцінці соціального впливу проєктів — наскільки вдалося досягти поставлених соціальних,

екологічних або гуманітарних цілей. Оцінка також включає відповідність діяльності організації вимогам донорів і грантодавців, які часто встановлюють жорсткі критерії прозорості, ефективності використання коштів та звітності. Відтак успішність проєктів таких організацій вимірюється не лише кінцевими результатами, а й дотриманням процедур, які забезпечують довіру донорів і стейкхолдерів. До них належать: регулярне ведення детальної бухгалтерії; проведення зовнішнього або внутрішнього аудиту для підтвердження правильності витрат; публікація фінансових звітів для донорів і громадськості; відкритість щодо критеріїв вибору постачальників; врахування рекомендацій і зауважень у подальшій роботі; ведення детальних протоколів, звітів, договорів і листування.

Характеристика відмінностей в методах оцінювання результатів, що зумовлюють різний підхід до управління проєктами наведена нами в табл. 7.

Таблиця 7. Характеристика відмінностей в методах оцінювання результатів, що зумовлюють різний підхід до управління проєктами

Критерій, що формує відмінності	Особливості прояву відмінностей комерційних організацій	Особливості прояву відмінностей громадських організацій
Критерії оцінки успішності проєктів	Фінансові показники: прибутковість, рентабельність, зростання доходів	Фінансові та нефінансові показники (соціальний вплив, досягнення соціальних, екологічних, гуманітарних цілей)
Поняття успішності проєкту	Максимізація фінансового результату, ринковий успіх	Виконання вимог донорів, прозорість, ефективність використання коштів
Вимоги до критеріїв вимірювання успішності проєктів	Гнучкість, орієнтація на бізнес-цілі, швидка адаптація	Жорсткі, формалізовані критерії, обов'язкова звітність і контроль

Джерело: сформовано на основі [2; 4-5]

Окреслені відмінності в оцінюванні результатів визначають вибір методів підходів до оцінки ефективності та аналітики. Комерційні організації орієнтуються на використання KPI та бізнес-аналітики (що охоплюють ключові

показники ефективності, що відбивають ступінь досягнення бізнес-цілей — прибутку, продажів, ефективності, рентабельності, продуктивності). Громадські організації орієнтуються на використання PI (performance indicators) та логіко-структурної аналітики, що відбивають досягнення соціальних, екологічних чи гуманітарних цілей, відповідність діяльності очікуванням донорів і бенефіціарів, а також забезпечують прозорість, підзвітність і вимірність соціального впливу.

Відтак, визначення специфіки комерційних та громадських організацій дозволило окреслити прийнятні для них підходи в управлінні проектами.

Так, у комерційних організаціях управління проектами передбачає застосування гнучких, результатно-орієнтованих підходів, які забезпечують адаптивність до ринкових змін, ефективність у досягненні фінансових цілей та швидкість прийняття рішень (рис. 1).

<i>Гнучкі методології (Agile, Lean).</i> Особливості: може досягатися через пріоритет на швидку адаптацію, мінімізацію втрат, постійне вдосконалення процесів і швидке реагування на зміни ринку.	<i>Орієнтація на фінансовий результат</i> Особливості: може досягатися через максимізацію прибутку, підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію бізнес-процесів.
Підхід до управління проектами в комерційних організаціях	
<i>Децентралізація прийняття рішень</i> Особливості: може досягатися через швидке ухвалення рішень, що дозволяє оперативно адаптувати чинні проекти до вимог ринку.	<i>Використання KPI та бізнес-аналітики.</i> Особливості: може досягатися через оцінку ефективності за фінансовими результатами, зростанням ринку, рівнем задоволення клієнтів.

Рис. 1. Підходи до управління проектами комерційних організацій

Джерело: сформовано авторами

Цьому сприяє використання сучасних методологій (Agile, Lean), систем оцінювання ефективності (KPI) та бізнес-аналітики.

В громадських організаціях підходи до управління проектами передбачають застосування структурованих і прозорих методів, які забезпечують сталість проектних циклів та орієнтацію на досягнення нефінансових результатів (рис. 2).

<i>Формалізовані методології (Project)</i> Особливості: може досягатися через чітку структура етапів управління — планування, реалізація, моніторинг, звітність із суворим дотриманням процедур.	<i>Орієнтація на нефінансовий результат</i> Особливості: може досягатися через ініціативи спрямовані на досягнення важливих цілей (соціальних, екологічних, гуманітарних).
Підхід до управління проектами громадських організацій	
<i>Централізація прийняття рішень.</i> Особливості: може досягатися через концентрацію управлінських функцій на рівні керівництва або координатора проекту, що забезпечує контроль відповідності діяльності вимогам донорів, прозорість витрат і звітності.	<i>Використання PI (performance indicators) та логіко-структурної аналітики.</i> Особливості: може досягатися через застосування кількісних і якісних показників для вимірювання соціального, екологічного або гуманітарного впливу, а також регулярний аналіз відповідності результатів поставленим цілям і вимогам донорів.

Рис. 2. Підходи до управління проектами громадських організацій

Джерело: сформовано авторами

Дієвості підходу сприяє використання формалізованих методологій Project, показників ефективності та логіко-структурної аналітики.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. За результатами дослідження категорія «управління проектами» визначена як управлінська діяльність, спрямована на досягнення унікальних результатів у межах визначених ресурсних і часових обмежень. Попри різні акценти, усі підходи узгоджуються з визначенням наведеним Інститутом управління проектами та охоплюють ключові етапи: ініціацію, планування, виконання, моніторинг і завершення проекту.

Доведено, що успішність управління проектами залежить від врахування управлінцями специфіки кожного окремого проекту. Унікальні умови реалізації проектів організацій визначаються їх природою (типом діяльності), цілями, джерелами фінансування, очікуваннями зацікавлених сторін, а також методами оцінювання результатів.

Визначення специфіки комерційних та громадських організацій дає змогу окреслити відповідні їм підходи до управління проектами. Для комерційних організацій пріоритетними є гнучкі методології (Agile, Lean), орієнтація на фінансовий результат, децентралізація прийняття рішень та використання KPI та бізнес-аналітики. Натомість у громадських організаціях застосовуються

формалізовані методології (Project), орієнтація на нефінансові цілі, централізація прийняття рішень та використання показників ефективності й логіко-структурної аналітики для моніторингу й оцінки соціального впливу проєктів. Ці підходи відбивають особливості цілей, структури управління та очікувань кожного сектору.

Подальші *розвідки у даному напрямі* варто зосередити на глибшому вивченні специфіки управління проєктами в різних організаційних та галузевих контекстах, що дозволить деталізувати відмінності в методологіях, управлінських рішеннях та практиках залучення зацікавлених сторін.

Література

1. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2021. 152 с.
2. Bannikov V., Lobunets T., Buriak I., Maslyhan O., Shevchuk L. On the question of the role of project management in the digital transformation of small and medium-sized businesses: essence and innovative potential. *Amazonia Investiga*. 2022. no. 11(55), pp. 334–343.
3. Лучко Г.Й., Лебідь Т.В., Когут І.В. Сучасний стан та проблеми розвитку проектного менеджменту в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 501-506.
4. Джозеф Хігні. Основи управління проєктами. 5-те вид. Харків : Фабула, 2020. 272 с. 240 с.
5. Ераст Онисько, Ігор Фармага. Огляд та аналіз систем управління проєктами. *Computer design systems. theory and practice*. 2024. Vol. 6, No. 1, С. 209-215.
6. Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є. Управління проєктами та їх ризиками: підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6(17) <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-24>
7. Супруненко С. А. Сучасні методичні підходи до проектного менеджменту та аналізу. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.65>
8. Храпкін О., Кіндрат О., Чопей Р. Управління проєктами в ІТ-галузі:

методики, інструменти та керування ризиками. *Економіка та суспільство*, 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110>

References

1. Blaha, N.V. (2021), *Upravlinnya proektamy* [Project Management]. L'vivs'kyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, Lviv, Ukraine.
2. Bannikov, V. Lobunets, T. Buriak, I. Maslyhan, O. and Shevchuk, L. (2022), "On the question of the role of project management in the digital transformation of small and medium-sized businesses: essence and innovative potential", *Amazonia Investiga*, vol. 11(55), pp. 334–343.
3. Luchko, G.Y. Lebid, T.V. and Kohut, I.V. (2017), "Current status and problems of project management development in Ukraine", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 9, pp. 501-506.
4. Dzhozef, Khigni (2020), *Osnovy upravlinnya proektamy* [Fundamentals of Project Management]. Fabula, Kharkiv, Ukraine.
5. Erast, Onysko and Igor, Farmaga (2024), "Review and analysis of project management systems", *Computer design systems. theory and practice*, vol. 6, no. 1, pp. 209-215.
6. Zhigalkevych, Zh.M. and Chukhlib, V.E. (2019), "Project management and its risks: approaches and methods", *Pryazovs'kyi ekonomichnyy visnyk*, vol. 6(17). <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-24>
7. Suprunenko, S.A. (2019), "Modern methodological approaches to project management and analysis", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 7. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.65>
8. Khrapkin, O. Kindrat, O. and Chohey, R. (2023), "Project management in the IT industry: methods, tools and risk management", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110>

Стаття надійшла до редакції 08.07.2025 р.